



**You have downloaded a document from
RE-BUS
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Rola psychologa w zarządzaniu miastem

Author: Agata Diec

Citation style: Diec Agata. (2010). Rola psychologa w zarządzaniu miastem. W: B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), "Zastosowania psychologii w zarządzaniu" (S. 30-39). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIWERSYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Agata Diec
Uniwersytet Śląski

ROLA PSYCHOLOGA W ZARZĄDZANIU MIASTEM

Każdy człowiek pragnie miejsca do życia, w którym czułby się dobrze i bezpiecznie. Miejsca, które go określa, buduje jego tożsamość i sprawia, że czuje się on jak u siebie. Miasta to obszary zamieszkiwane przez coraz większą grupę ludzi. Każdy tutaj ma swoje tęsknoty, potrzeby i odczucia. Nie jest łatwo poznać i pogodzić często odmienne lub wykluczające się punkty widzenia. Stopień skomplikowania powiązań występujących na obszarach miejskich trudno ogarnąć myślą teoretyczną, a tym bardziej praktycznym działaniem. Konsultacje społeczne są próbą praktycznej realizacji założenia o współzarządzaniu miastem przez różne grupy zainteresowane jego rozwojem, codziennością i poczuciem, iż jest się u siebie.

WSPÓŁCZESNE *CIVITAS* — DROGA DO WSPÓŁZARZĄDZANIA

Miasto to **jednostka osadnicza**, historycznie ukształtowana i charakteryzująca się dużą intensywnością zabudowy oraz mieszkającą w nim ludnością pracującą w **przemśle** lub **usługach**. Ludność tę cechuje tzw. **miejski styl życia**. Kryteria miejskości w różnych państwach są różne. Najczęściej są to kryteria ludnościowe bądź prawno-administracyjne związane z prawami miejskimi. Uzyskanie praw miejskich wiązało się i wiąże nadal z kwestią spełnienia kilku warunków przez daną miejscowość. Za pozytywnym rozpatrzeniem wniosku o nadanie praw miejskich przemawia wiele argumentów i uwarunkowań, np. argumenty: przestrzenno-urbanistyczne, historyczno-administracyjne, demograficzne czy społeczne. Te ostatnie związane są z lokalnym poparciem (m.in. we wstępnych kon-

sultacjach przeważająca liczba mieszkańców projektowanego miasta oraz otaczającej je gminy musi opowiedzieć się za nadaniem statusu miejskiego). Już na tak wczesnym etapie można mówić o konsultacjach społecznych wpisanych niejako w samą tkankę organizacji miejskiej.

Globalizacja wzmagając konkurencję na poziomie ponadnarodowym, sprawia, iż wzrasta ona również na poziomie gospodarek narodowych oraz między poszczególnymi regionami, a często i miastami. Zarówno ludzie, jak i kapitały krążą po świecie, szukając dla siebie dogodnej lokalizacji. Wygrają ci, którzy sprostają konkurencji o te zasoby. Filozofia kierowania wspólnotami powinna podążać za zmianami współczesnego kontekstu rynkowego. Miasta nie mogą pozwolić sobie wyłącznie na administrowanie, ale powinny zacząć skutecznie i efektywnie zarządzać gminami. Zarządzać tak, aby zarówno obecni, jak i potencjalni inwestorzy oraz mieszkańcy byli pożądanymi i oczekiwanymi klientami, a nie natrętnymi petentami. Dobre zarządzanie polega na świadczeniu usług w tym zakresie, który wynika z obowiązków ustawowych, i jest absolutnie konieczne. Nie sposób pominąć jednak ważnego wątku zobowiązań społecznych. Przykładem łączącym w sobie obowiązki ze zobowiązaniami może być szerokie zastosowanie dostępnych i sprawdzonych systemów informatycznych, w ramach tzw. e-urzędu. Zmiana formuły pracy urzędu miejskiego lub innych instytucji w mieście pozwoliłaby na odczuwalne ograniczenie konieczności bezpośrednich wizyt mieszkańców w urzędach. Obok niewątpliwych oszczędności czasowo-finansowych można by uniknąć wielu negatywnych emocji, które często towarzyszą petentom obsługiwany przez urzędników.

Model polityki miejskiej i związane z nim sposoby zarządzania na przestrzeni ostatnich lat uległy przemianom. „Gwałtownie rosnąca liczba i różnorodność aktorów zaangażowanych w kształtowanie rozwoju lokalnego i roszcujących sobie do tego prawo, a także formalne oraz nieformalne powiązania pomiędzy nimi zmusiły do systemowych zmian przyjętych i ustabilizowanych form i sposobów prowadzenia polityki miejskiej” (SAGAN, 2009, s. 73). Wymogiem nowoczesnego sposobu zarządzania miastem stała się koalicyjność, partnerstwo publiczno-prywatne i wynikająca stąd konieczność współzarządzania. Problemy powstające z konieczności godzenia interesów kilku stron zaangażowanych w politykę rozwoju i funkcjonowania miasta wiąże się jednocześnie z trudnością wskazania konkretnego beneficjenta spodziewanych korzyści proponowanych rozwiązań. Ciągła potrzeba godzenia interesów inwestorów z interesami zarówno ogółu mieszkańców, jak i pojedynczych obywateli rodzi wiele napięć, sytuacji konfliktowych, aż po rezygnację którejs ze stron z aktywnego udziału w życiu społecznym. Zazwyczaj słabszą i gorzej przygotowaną stroną okazuje się tzw. szary obywatel.

Gminy podejmując różnorakie działania na swoim terenie, realizują powierzone im zadania zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju przyjętą również przez Polskę w akcie Konstytucji RP. Idea zrównoważonego rozwoju dotyczy trzech obszarów (por. GAJDZIK, 2008, s. 8—12):

- efektywności ekonomicznej,
- ochrony środowiska,
- równowagi społecznej.

Realizacja tej idei w praktyce opiera się na założeniu, że zysk ekonomiczny powinien uwzględniać koszty ponoszone przez społeczeństwo i środowisko; w tym należy dążyć do minimalizowania konsekwencji ingerowania w środowisko naturalne. Aspekt społeczny skupia się też na polepszaniu jakości życia w miejscu zamieszkiwania, miejscu pracy i przestrzeni publicznej. Społeczności lokalne wspomagają procesy decyzyjne gminy, zgłaszając swoje uwagi, projekty, koncepcje czy to wprost do członków władz lokalnych, czy to przez konsultacje społeczne.

KONSULTACJE SPOŁECZNE JAKO ELEMENT WSPÓŁZARZĄDZANIA

Konsultacja to zasięganie opinii u fachowców i specjalistów, to udzielanie rad, wskazówek, wyjaśnień, to narada rzeczoznawców w jakiejś sprawie (por. *Słownik...*, s. 383). W odniesieniu do miasta, a szczególnie wymiaru społecznego, jako specjalistę wskazuje się mieszkańców, czyli głównych uczestników szeroko rozumianego życia społecznego. Konsultacje społeczne to sposób uzyskiwania opinii, stanowisk, propozycji od instytucji i osób, których bezpośrednio lub pośrednio dotkną skutki proponowanych działań.

Konsultacje społeczne to proces, w którym przedstawiciele władz (każdego szczebla: od lokalnych po centralne) przedstawiają obywatelom swoje plany dotyczące np. aktów prawnych (ich zmiany lub uchwalania nowych), inwestycji lub innych przedsięwzięć, które będą miały wpływ na życie codzienne i pracę obywateli. Konsultacje nie ograniczają się jednak tylko do przedstawienia tych planów, ale także do wysłuchania opinii na ich temat, ich modyfikowania i informowania o ostatecznej decyzji (por. BAR, 2006; LENARTOWICZ, 1979).

Etapy procesu konsultacji społecznych:

- informowanie o zamierzeniach/planach,
- prezentacja poglądów na sposoby rozwiązania problemu,
- wymiana opinii,

- znajdowanie rozwiązań,
- informowanie o finalnej decyzji.

Etapy te mają różny zasięg czasowy i dotyczą różnych sfer działalności. Uczestnictwo społeczne jako forma realizacji praw obywatelskich nie jest ściśle określone ustawami, przepisami czy formą wypowiedzi. Wygłaszanie własnych opinii możliwe jest na wiele sposobów: manifestacje, spotkania protestacyjne, listy do prasy czy polityków, zakładanie organizacji, rozpowszechnianie informacji w postaci ulotek czy broszur. Założenie o uczestnictwie obywateli w procesie decyzyjnym daje im prawo do: informacji, zgłaszania uwag, wnoszenia spraw do sądu, uczestnictwa w projektach i przedsięwzięciach publicznych itp. (zob. ENNESSER, 2000, s. 23—24 in.).

Przykładem **współzarządzania przez angażowanie społeczności lokalnej** mogą być **przypadki zrealizowanych konsultacji społecznych**. W Stargardzie Szczecińskim konsultacje społeczne stanowiły istotny element przygotowywanego w latach 2004—2005 Programu Rewitalizacji Obszarów Zdegradowanych. Prace rozpoczęto od badania historii miasta. Kolejnym krokiem było zapytanie mieszkańców, jak postrzegają tereny zdegradowane i co chcieliby w nich zmienić. Pod uwagę zostały wzięte również opinie liderów społeczności lokalnych. Wszystkie propozycje stały się istotnym elementem finalnego projektu Programu. Lublin z kolei, na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku przeprowadził pionierskie w Polsce konsultacje społeczne dotyczące dwóch zaniedbanych, przemysłowych dzielnic miasta. Wszyscy mieszkańcy otrzymali ankiety, w których mogli wskazać problemy i propozycje rozwiązań. Badanie posłużyło również do wyszukania osób zaangażowanych, które mogły stać się liderami zmian. Wypracowane w ten sposób rozwiązania stanowiły podstawę do przygotowania planu miejskiego (por. www.gsia.infor.pl).

W 2003 roku prezydent Katowic Piotr Uszok w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej podczas wygłoszonego wykładu pt. *Zarządzanie miastem Katowice jako jednostką samorządu terytorialnego* stwierdził, iż „miasto jest dobrem wspólnym”. W procesie zarządzania miastem przenikają się bowiem dwa kompatybilne względem siebie obszary: obszar wydawania decyzji administracyjnych oraz obszar szeroko rozumianej sfery społecznej. Tak więc wyznacznikiem skutecznego zarządzania miastem będzie zarazem osiągnięcie wysokiego poziomu określonych wskaźników ekonomicznych, jak i poziom korzyści odczuwany przez mieszkańców danego obszaru (por. <http://student.gwsh.edu.pl/knz/incompanyprezydent.htm>).

Realizacja w praktyce idei partycypacji, która wpisana jest we współzarządzanie, a której jednym z narzędzi są konsultacje społeczne, ma przynieść wzrost odczuwania pozytywnych korzyści przez mieszkańców oraz

poczucie zaspokajania potrzeb i wynikający stąd komfort życia. „Związek dyskomfortu psychicznego z rozwojem gospodarczym polega na tym, że im większy jest dyskomfort psychiczny, tym mniej energii psychicznej może być przeznaczone na pracę i tym niższa jest jakość i ilość pracy” (por. HRYNIEWICZ 2009, s. 410). Niniejsze stwierdzenie można ekstrapolować na zagadnienia związane z zamieszkiwaniem danego obszaru i poczuciem komfortu lub dyskomfortu z tego wynikającym. Na odczucia uczestników życia miejskiego wpływ mają następujące czynniki:

- przestrzeń środowiska miejskiego wraz z architekturą,
- poziom zatłoczenia, chaos komunikacyjny czy brak wspólnej przestrzeni publicznej,
- brak dostatecznej informacji (dezinformacja) na temat miasta,
- brak poczucia sprawstwa w odniesieniu do działań w strukturach miejskich z jednoczesną rezygnacją z udziału w życiu wspólnoty miejskiej.

Psychologia może stać się źródłem wiedzy o procesach psychicznych jednostek oraz zbiorowości miejskich. Przykładowo, psychologia środowiskowa w planowaniu i projektowaniu miasta z jednej strony może stanowić podstawę prognozowania reakcji użytkowników (narzędzia), z drugiej strony może wspomagać procesy projektowe przez wiedzę o ludzkich zachowaniach w różnych przestrzeniach (zob. BAŃKA, 2002; CZYŃSKI, 2006). Użyteczności psychologii, badającej ludzkie reakcje i zachowania w kontekście zamieszkiwania danego środowiska, uwikłania w międzygrupowe relacje społeczne, w których człowiek uczestniczy, i odczuć z tym związanych, nie sposób przecenić.

ABY MIESZKAŃCOM ŻYŁO SIĘ LEPIEJ — REALIZACJA IDEI W PRAKTYCE NA PRZYKŁADZIE KONSULTACJI SPOŁECZNYCH MIASTA KATOWICE

Katowice to ponad 300-tysięczne miasto, które w ciągu ostatniej dekady z powodzeniem próbuje zmienić swój tradycyjny wizerunek. Władze Katowic konsekwentnie dążą do realizacji najważniejszych zadań dotyczących budowy i modernizacji układów komunikacyjnych, rewitalizacji rzeki Rawy, a także wspierania budownictwa mieszkaniowego. Modernizacja obejmuje również przebudowę szkół, przyszkolnych kompleksów sportowych oraz domów kultury. Pierwszoplanowe znaczenie ma rozwój infrastruktury komunikacyjnej, a priorytety to: budowa Drogowej Trasy Śred-

nicowej wraz z całkowitą modernizacją Ronda; inwestycje te realizowane są ze środków pochodzących z budżetu miasta, a także z Unii Europejskiej — z funduszu ISPA, EIB i in.; kolejną bardzo ważną inwestycją będzie przebudowa Rynku oraz dworca PKP; władze miasta Katowice zdecydowały, że do procesu zagospodarowania centrum miasta włączą mieszkańców już na etapie przygotowania projektu miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

Procedura przygotowania lub zmiany miejscowego planu zagospodarowania przewiduje udział mieszkańców w jego powstawaniu. Ponieważ korzystają oni z tego prawa rzadko, po uchwaleniu planów okazuje się, że przyjęte rozwiązania nie spełniają oczekiwań społecznych. Stąd tendencja wielu samorządów, aby proponować takie formy konsultacji, które będą atrakcyjne i zaangażują mieszkańców w planowanie rozwoju przestrzennego na jak najwcześniejszym etapie. Do etapów przygotowania miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego należą:

- poinformowanie o rozpoczęciu prac nad planem miejscowym ogłaszanym przez wójta (burmistrza, prezydenta miasta),
- możliwość zgłaszania wniosków z uwagami, propozycjami zmian przez zainteresowanych, np. mieszkańców osiedla, dzielnicy, miasta itp. (wójt może wziąć je pod uwagę, ale nie musi; wniosek może złożyć każdy),
- przygotowanie projektu planu przez urbanistów,
- wyłożenie projektu do publicznego wglądu,
- zgłaszanie uwag do projektu (uwagi trzeba zgłaszać w formie pisemnej),
- ustosunkowanie się rady gminy do zgłoszonych uwag,
- uchwała planu.

Jak wynika z przedstawionego zestawienia, procedura uchwalania planów zagospodarowania przestrzennego jest dość długotrwała i stwarza możliwości społecznych konsultacji. Mieszkańcy chętniej włączają się w rozwiązywanie problemów lokalnych albo planowanie rozwoju przestrzennego, jeżeli władze samorządowe zaproponują im atrakcyjną formułę konsultacji społecznych. Poszukując atrakcyjnej formuły dla takich konsultacji, które zachęcą mieszkańców do aktywnego zaangażowania się w przedsięwzięcie, miasto Katowice zatrudniło firmę *public relations*. Specjaliści zaproponowali model otwartych warsztatów pt. „Katowice na warsztatach”.

„Katowice na warsztatach” — obserwacja uczestnicząca

Zaplanowano, że w dniach 16—18 października 2008 roku odbędą się trzy spotkania warsztatowe: w piątek, sobotę i niedzielę. Warunkiem uczestnictwa było zarejestrowanie się na stronie internetowej lub w Punk-

cie Informacyjnym katowickiego Centrum Informacji Turystycznej Urzędu Miasta. Zaproszenia i informacje o imprezie ukazały się w lokalnych mediach, w internecie oraz na plakatach. Zgłosiło się prawie 200 osób. Spotkania warsztatowe prowadził Piotr Lorens, wykładowca Politechniki Gdańskiej i specjalista w prowadzeniu konsultacji społecznych (źródło: udział własny, zob. też www.gsia.infor.pl).

Dzień 1 — dyskusja

Punktem wyjścia do dyskusji było przedstawienie i omówienie między innymi dotychczas wypracowanych rozwiązań projektowych; zaprezentowano wybraną w konkursie koncepcję urbanistyczną — zagospodarowania śródmieścia. Mieszkańcy mieli możliwość wysłuchania Tomasza Koniora, autora planu koordynacyjnego dla śródmieścia Katowic, oraz wyrazić swoje oczekiwania wobec przyszłego centrum. Był czas, aby podzielić się doświadczeniami dotyczącymi najlepszych rozwiązań przestrzennych, poznanych w kraju i za granicą. Celem pierwszego dnia warsztatów było wskazanie, co ma się dzieć w nowym centrum Katowic. Uczestnicy zostali podzieleni na grupy, które pracowały nad określeniem potencjału poszczególnych miejsc śródmieścia. Opisano w ten sposób 10 najważniejszych punktów śródmieścia. Na zakończenie przeprowadzona została ankieta, w której mieszkańcy wskazywali wyzwania i bariery rozwoju centrum Katowic.

Dzień 2 — propozycje

Jaki układ przestrzeni publicznych będzie najlepszy dla centrum metropolii — to problem drugiego dnia warsztatów. Na początku zapoznano uczestników z wynikami ankiet, które wypełniali podczas pierwszego dnia warsztatów. W głosowaniu decydowali oni, jaki charakter zabudowy powinno mieć 10 opiniowanych przez nich poprzedniego dnia miejsc w centrum Katowic. Kolejna część warsztatów poświęcona była najważniejszym przestrzeniom publicznym centrum miasta. Mieszkańcy, za pośrednictwem ankiet, wskazali preferowany charakter tych miejsc oraz problemy związane z ich przekształcaniem.

Dzień 3 — wizje

Podczas ostatniego spotkania uczestnicy przedstawiali własne wizje zagospodarowania najważniejszych przestrzeni przyszłego centrum. Stwierdzono, że Katowice potrzebują zmian, które wytworzą przestrzeń na miarę metropolii. Większość mieszkańców była zgodna co do tego, że Rynek powinien być miejscem spotkań i odpoczynku, z ograniczonym ruchem samochodowym. Proponowano też, by integrując sieć kolejową, tramwajową i autobusową, skumulować komunikację miejską wokół

dworca kolejowego. Pojawił się również postulat stworzenia wielofunkcyjnej przestrzeni handlowej, mieszkaniowej, rekreacyjnej, aby przyciągnąć mieszkańców do centrum Katowic.

Konsekwencje przeprowadzonych warsztatów:

- na podstawie wypracowanych propozycji, przygotowane zostaną konkretne projekty zagospodarowania kluczowych miejsc centrum miasta,
- jak twierdzi Krzysztof Rogala, Pełnomocnik ds. Przebudowy Śródmieścia, miasto Katowice otrzymało spory zasób informacji, pomysłów i opinii, które najprawdopodobniej zostaną wykorzystane w działaniach projektowych realizowanych w najbliższym czasie na obszarze miasta,
- zaskoczenie urzędników częścią propozycji i opinii społecznych, co może skutkować ponownymi konsultacjami społecznymi,
- rozbudzenie zainteresowania i poczucia współodpowiedzialności mieszkańców za rozwój swojego miasta.

PODSUMOWANIE

Weekendowe warsztaty urbanistyczne to wyjątkowa okazja do wzięcia udziału w procesie przemiany śródmieścia. Zaproponowana forma konsultacji społecznych znalazła swoje odzwierciedlenie w uczestnictwie osób, które chciały zostawić w mieście swój ślad na długie dziesięciolecia. Pomysł, by skorzystać z wyspecjalizowanych usług *public relations* to krok w dobrą stronę. Opisane warsztaty stanowią część kompleksowych działań związanych z przebudową ścisłego centrum Katowic. Chcąc włączyć mieszkańców w proces współzarządzania, zastosowano formułę otwartych konsultacji społecznych. Katowice są w tym zakresie pionierem tworzenia planu koordynacyjnego wdrażanego w procesie publicznej debaty. Podczas tych warsztatów powstała możliwość spotkania się mieszkańców ze specjalistami, osób z różnych grup wiekowych, z różnych dzielnic i osób w różnym stopniu zainteresowanych śródmieściem (jedni będą tu żyli, inni przyjadą skorzystać z powstałej przestrzeni czy zaproponowanych usług).

Pojawiło się jednak kilka elementów, które kładą się cieniem na tej idei. Podczas pierwszego dnia część osób nie odnalazła w zaproponowanej formule elementów, które sprostająby ich oczekiwaniom i potrzebom (m.in. poczucie zagrożenia związane ze zmianami, niemożność wypowiedzenia

swojego zdania, brak poczucia sprawstwa). Dla niektórych sama formuła warsztatów była wyzwaniem. Wielu twierdziło, iż chodziło głównie o osiągnięcie przedstawicieli różnych organizacji czy stowarzyszeń, a nie mieszkańców. Podczas drugiego dnia wystąpiła sytuacja konfliktowa stanowiąca najprawdopodobniej konsekwencję nierozwiązanych problemów dnia poprzedniego, której efektem było opuszczenie warsztatów przez kilka osób. Inni uczestnicy, nawet jeśli wyrażali jakieś niezadowolenie, czynili to dyskretnie między sobą, a nie na forum.

Każda formuła ma swoje konsekwencje i wybór warsztatów również. Prowadzący Piotr Lorens poradził sobie w sytuacji trudnej i doprowadził całe przedsięwzięcie do końca. Pytanie tylko, czy czegoś nie pominięto i jakie mogą być krótko- i długofalowe tego konsekwencje. Miasto znajduje się w ciągłej przebudowie. Obecne procesy na terenie miasta Katowice są związane z ogromną przemianą całych połąci śródmieścia. Zmiany te muszą znaleźć swoje ugruntowanie w mentalności odbiorców tych przestrzeni. Przeprowadzenie mieszkańców przez tak znaczną zmianę jest dużym wyzwaniem. Warto zatem korzystać z wiedzy i doświadczenia wielu dziedzin, w tym wiedzy psychologicznej.

Opis i analiza problematyki związanej z miastem wymagają podejścia interdyscyplinarnego. Należy przy tym pamiętać, iż studia miejskie, teraźniejszość i przyszłość, to nie tylko koncepcje i przestrzenie architektoniczne, lecz przede wszystkim ludzie z całym wyposażeniem poznawczym, emocjonalnym i kulturowym oraz zachowaniami niekoniecznie zawsze racjonalnymi. „Wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z człowiekiem, perspektywa psychologiczna wydaje się naturalna. [...] współczesne miasto stało się naturalnym środowiskiem człowieka: w 2007 roku świat przekroczył 50-procentowy próg urbanizacji, a w krajach rozwiniętych proporcje te zbliżają się do 80%. Mówiąc o środowisku człowieka i wpływie tego środowiska na zachowanie, mamy na myśli przede wszystkim środowisko miejskie” (zob. LEWICKA 2008, s. 121).

BIBLIOGRAFIA

- BAŃKA A., 2002: *Spółeczna psychologia środowiskowa*. Warszawa.
- BAR M., 2006: *Udział społeczeństwa w postępowaniach dotyczących przedsięwzięć wymagających OOS, w tym inwestycji drogowych*. Wrocław.
- CZYŃSKI M., 2006: *Architektura w przestrzeni ludzkich znaczeń*. Szczecin.
- ENNESSER Y., 2000: *Techniki angażowania społeczeństwa*. W: *Rola konsultacji społecznych w procedurze uzgadniania inwestycji zmieniających środowisko*. Red. W. LENART. Gdańsk.

- GAJDZIK B., 2008: *Rynkowy kontekst zarządzania gminą*. Katowice.
- HERBUT R., 2003: *Grupy interesu a proces decyzyjny*. W: *Grupy interesu — teorie i działanie*. Red. Z. MACHELSKI, L. RUBISZ. Toruń.
- HRYNIEWICZ J.T., 2009: *Dyskomfort i komfort psychiczny w Europie i w Polsce. Czy stan psychiczny wiąże się z rozwojem gospodarczym*. W: *Człowiek — miasto — region. Związki i interpretacje*. Red. G. GORZELAK, M.S. SZCZEPAŃSKI, W. ŚLĘZAK-TAZBIR. Warszawa.
- LENARTOWICZ J.K., 1997: *Słownik psychologii architektury dla studiujących architekturę*. Kraków.
- LEWICKA M., 2008: *Miasto jako przedmiot badań psychologii*. W: *Miasto jako przedmiot badań naukowych w początkach XXI wieku*. Red. B. JAŁOWIECKI. Warszawa.
- SAGAN I., 2009: *Polityka miejskiego współzarządzania. Walory koncepcji i ograniczenia praktyki*. W: *Człowiek — miasto — region. Związki i interpretacje*. Red. G. GORZELAK, M.S. SZCZEPAŃSKI, W. ŚLĘZAK-TAZBIR. Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych*, 1980: Warszawa.

www.student.gwsh.edu.pl/knz/incompanyprezydent.htm

www.gsia.infor.pl